

Paweł KRÓLAS*

IDENTYFIKACJA RYZYKA ZWIĄZANEGO Z KRÓTKIM CYKLEM ŻYCIA OKAZJI – STUDIUM PRZYPADKU

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2019.080.10

Otoczenie przedsiębiorstwa stwarza szanse i zagrożenia dla organizacji. Przedsiębiorstwa identyfikują możliwości rynkowe w celu tworzenia i dostarczania wartości interesariuszom przez realizację projektów przyszłościowych. Jednym ze sposobów uzyskania korzyści w otoczeniu rynkowym jest wykorzystanie okazji. Okazja to sytuacja występująca w otoczeniu organizacji, sprzyjająca osiągnięciu jej celów z wykorzystaniem dostępnych zasobów.

W pracy przedstawiono studium przypadku dotyczące wykorzystania okazji związanej z krótkim cyklem życia na podstawie wybranego projektu z branży deweloperskiej. W pierwszej części artykułu omówiono koncepcję ryzyka i okazji związanych z krótkim cyklem życia. W drugiej części artykułu zaprezentowano poszczególne rodzaje ryzyka związane z różnymi fazami cyklu życia okazji na przykładzie branży deweloperskiej.

Słowa kluczowe: krótki cykl życia okazji, ryzyko, okazja

1. WPROWADZENIE

Podjmując nowe przedsięwzięcia, przedsiębiorcy kierują się możliwością osiągnięcia korzyści przez optymalne wykorzystanie zasobów i umiejętności, które w sposób znaczący mogą się przyczynić do osiągnięcia założonych celów. Otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, stwarza szanse i zagrożenia, stając się tym samym źródłem okazji. Jest to związane z umiejętnością uchwycenia sprzyjających warunków do podjęcia nowego, często ryzykownego działania, które pozwoli w długim okresie na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Okazje występują w szerokim paśmie zdarzeń otaczającym przedsiębiorstwo i mają z reguły w początkowej fazie charakter nieustrukturyzowany. Ich uchwycenie i wykorzystanie

* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

zależy od indywidualnych umiejętności przedsiębiorcy, jak również od akceptacji związanego z nimi ryzyka.

Dynamiczny charakter ryzyka wymusza na przedsiębiorcach podejmowanie decyzji o wykorzystaniu okazji bez wnikliwej analizy przedsięwzięcia (Królas, Włodarkiewicz-Klimek, 2015a, 114). Zatem na etapie planowania i realizacji przedsięwzięcia istnieje niebezpieczeństwo nieuwzględnienia wszystkich typów ryzyka mających wpływ na wykorzystanie okazji. Taka sytuacja może wpłynąć negatywnie na działalność przedsiębiorstwa.

Okazje występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa tworzą pewien cykl życia. Okazje o krótkim cyklu życia wymagają podjęcia decyzji o ich wykorzystaniu w krótkim czasie, bez szczegółowej identyfikacji i oceny ryzyka. W przypadku długiego cyklu życia czas na podjęcie decyzji i przeprowadzenie analizy ryzyka związanego z wykorzystaniem okazji jest dłuższy niż w przypadku cyklu krótkiego. Również liczba przedsiębiorstw potencjalnie zainteresowanych wykorzystaniem okazji staje się większa.

Różnica między okazją a szansą jest związana z prawdopodobieństwem sytuacji rozpatrywanej w kontekście czasu, kompletności i świadomości jej wykorzystania przez podmiot decyzyjny. Aspekt prawdopodobieństwa jest związany z szansą (Trzecieliński, 2011, 46).

Celem artykułu jest przedstawienie czynników ryzyka związanych z poszczególnymi fazami krótkiego cyklu życia okazji na przykładzie wybranej inwestycji z branży deweloperskiej. Badania zostały przeprowadzone na przestrzeni lat 2014–2018.

2. OKAZJA I JEJ ZNACZENIE

Okazje mogą występować jako subiektywne i obiektywne stany otoczenia. Ich postrzeganie zależy od samego przedsiębiorstwa. Wykorzystanie okazji może być wynikiem celowych działań przedsiębiorstwa. Według Alvareza i Barneya (2007, 11–26) okazje mogą istnieć niezależnie od działań i percepcji przedsiębiorstwa. Hang, Garnsey i Ruan (2013, 6) uważają, że okazje są odkrywane, a także kreowane przez przedsiębiorstwa. Ardichvili, Cardozo i Ray (2003, 106) sugerują, że okazje mogą być w pewnym stopniu rozpoznane, jednak zasadniczo są kształtowane w toku celowych działań organizacji, a nie znalezione. Shane (2000, 448–469) wskazuje również, że wykorzystanie okazji może być związane z elementem zaskoczenia. Przedsiębiorcy mogą kreować okazję przez działanie, połączenie różnych zasobów, improwizacje lub dokonywanie zmian bez dużego zaangażowania w proces poszukiwań okazji (Peiris, Akoorie, Sinha, 2013). Krupski (2008, 49–50) zauważa, że okazje „pojawiają się, trwają jakiś czas i znikają”. Według Trzecielińskiego (2011, 43) okazje są związane z domeną działania przedsiębiorstwa i są utożsamiane:

- ze zdarzeniami, które występują w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- z celem lub ze skutkiem działania przedsiębiorstwa,
- z potencjałem, którym dysponuje bądź może dysponować przedsiębiorstwo i który jest konieczny do podjęcia działania, a tym samym do osiągnięcia celu.

Samo pojęcie „okazja” występuje zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej. W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje okazji.

Tabela 1. Wybrane definicje okazji

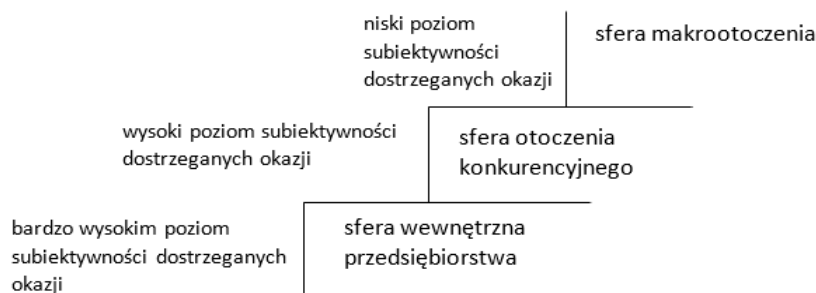
Źródło definicji	Definicja okazji
1	2
Green (2015, 1)	Odnosi się do potencjalnego tworzenia nowego przedsięwzięcia. Dotyczy to zarówno działalności biznesowej, jak i non-profit, przedsięwzięć, które dostarczają wartości zarówno dla klientów, jak i dla właścicieli organizacji.
Hunter (2013, 58–59)	Jest związana z indywidualnym postrzeganiem rzeczywistości, umiejętnością dostrzeżenia sprzyjających warunków, które przez zastosowanie stosownych koncepcji mogą być przedstawione w postaci idei.
Trzcieliński (2011, 49)	Sytuacja sprzyjająca podmiotowi działania w osiągnięciu zamierzonego celu lub pożądanego skutku, która istnieje w otoczeniu tego podmiotu lub jest postulowanym stanem cech tego otoczenia.
Sull (2009, 20–21)	Wynika z nowej kombinacji innowacyjnych zasobów, uwzględniającej również technologie, procesy, łańcuch dostaw, model biznesu; utrzymuje lub zakłóca obecny stan przez rozszerzenie praktyk i (lub) „zerwanie z przeszłością”, tak by zaspokoić nowe potrzeby klientów.
Alvarez i Barney (2007, 11–26)	Zjawisko tworzone przez egzogenne wstrząsy dla istniejących gałęzi przemysłu, odbierane subiektywnie bądź obiektywnie przez przedsiębiorstwa.
Dubisz (red.) (2006)	Okoliczność sprzyjająca czemuś, umożliwiająca coś, odpowiednia do czegoś, ale także korzystna sytuacja, sposobna chwila, sposobność.
Krupski (2005, 49)	Zdarzenie (np. upadek konkurenta) lub powstały splot różnych okoliczności (np. utworzenie się niszy rynkowej) o charakterze gospodarczym (lub o skutkach gospodarczych), stwarzające możliwości osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i (lub) niematerialnych.
Ardichvili, Cardozo, Ray (2003, 105–123)	Możliwość poznania potrzeb rynku przez twórcze połączenie zasobów w celu osiągnięcia większych wartości.
Eckhardt, Shane (2003, 336)	Sytuacja, w której nowe produkty, usługi, materiały, rynki i metody organizacji mogą być wdrożone przez formułowanie nowych dla nich znaczeń.
Koen et al. (2001, 46–55)	Stanowi wolną przestrzeń (lukę) biznesową i (lub) technologiczną między obecną sytuacją a wizją przyszłości, rozpoznaną przez przedsiębiorstwo bądź jednostkę. Dzięki wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej można zniwelować zagrożenia i rozwiązać problem.

tabela 1 cd.

1	2
Timmons, Spinelli (1990, 100–117)	Jest atrakcyjna, trwała i okresowa. Jest zakorzeniona w wyrobie lub usłudze, które tworzą wartość lub wartość dodaną dla nabywcy bądź ostatniego użytkownika. Okazje powstają w zmiennych okolicznościach, w chaosie, lub w warunkach braku konsekwencji, tj. w sytuacjach, w których jedni dostrzegają korzyść, a inni jej nie dostrzegają lub robią to zbyt późno.
Casson (1982)	Może być rozumiana jako możliwość zaspokojenia potrzeb rynkowych przez twórcze połączenie zasobów w celu dostarczenia wartości większej niż koszt wytworzenia.
Kirzner (1979)	Istnieją wskutek nierównowagi rynku; mogą zostać odkryte przez ludzi szczególnie wyczulonych na okazję.

Opracowanie własne.

Przedstawione definicje w różnym stopniu uwidaczniają możliwość uzyskania korzyści przez organizacje. Samo wystąpienie okazji jest obiektywne, jednak już jej uchwycenie i wykorzystanie ma charakter subiektywny. Subiektywność okazji zależy od miejsca jej wystąpienia. Poziom subiektywności postrzegania okazji pojawiających się wewnątrz organizacji jest wysoki, okazji występujących w otoczeniu konkurencyjnym – umiarkowany, a okazji w makrootoczeniu – niski (rys. 1) (Karpacz, 2010, 47).



Rys. 1. Poziom subiektywności postrzegania okazji.

Źródło: Karpacz, 2010, 47

Karpacz (2010, 47) twierdzi, że w sferze makrootoczenia występuje niski poziom subiektywności dostrzeganych okazji. Długi cykl życia okazji stwarza możliwość jej wykorzystania przez większą liczbę graczy. Taką okazję cechuje bardzo niski poziom subiektywności. Krótki cykl życia okazji jest związany z ograniczonym czasem na jej wykorzystanie. Tym samym możliwość wykorzystania okazji zależy od subiektywnej oceny przedsiębiorstwa (wysoki poziom subiektywności).

3. IDENTYFIKACJA RYZYKA A KRÓTKI CYKL ŻYCIA OKAZJI

Ryzyko (z włoskiego *risicare*) oznacza „mieć odwagę, odważyć się”, a tym samym jest związane ze świadomym działaniem i towarzyszy dążeniu do określonego celu (Bernstein, 1998, 1–22).

Dynamiczny charakter ryzyka wymusza na przedsiębiorcach odejście od planowania długofalowego na rzecz celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych, które są weryfikowane i aktualizowane z uwzględnieniem zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa (Hopkin, 2010, 23). W działalności operacyjnej przedsiębiorstwa ryzyko jest związane z realizowanymi procesami. Kotnis (2014, 673) uważa, że procesy są identyfikowane horyzontalnie w odniesieniu do struktury organizacyjnej. Wpływ na realizację procesów mają nie tylko metody i standardy, ale również posiadane zasoby. Procesy biznesowe przedsiębiorstwa cechują się określonymi wskaźnikami wykonania. W takim ujęciu ryzyko jest związane z nieosiągnięciem założonych parametrów, co będzie miało wpływ na cele strategiczne, jak również na oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa (Novičević, 2014, 1509). Tym samym ryzyko jest związane z zagrożeniem nieosiągnięcia założonych celów.

Ryzyko dotyczy zatem nie tylko całego przedsiębiorstwa, ale również otoczenia, w którym ono funkcjonuje. Uchwycenie istoty ryzyka może być dla przedsiębiorców trudnym zadaniem. Również w sferze terminów i definicji występują różne podejścia. W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej definicji i podziału ryzyka. Korombel (2007, 24) wyróżniła cztery podstawowe grupy definicji ryzyka:

- definicje dotyczące podejmowania decyzji związanych z osiągnięciem określonych celów – w takim ujęciu ryzyko dotyczy zarówno możliwości wystąpienia zdarzenia negatywnego (straty), jak i uzyskania korzyści (zysku),
- definicje dotyczące źródeł ryzyka, w których ryzyko wiąże się z zagrożeniem nieosiągnięcia założonego celu z powodu wystąpienia niepełnej informacji,
- definicje opisujące pewne przejawy wystąpienia ryzyka, w których ryzyko jest określone jako możliwe wahania oczekiwanego dochodu,
- definicje dotyczące metod probabilistycznych i statystycznych – ryzyko może się wiązać z prawdopodobieństwem osiągnięcia dochodu mniejszego niż wcześniej założony.

Również Kaczmarek (2006, 57) uważa, że ryzyko można przedstawić na wiele sposobów:

- ryzyko nie jest zjawiskiem jednorodnym, a tym samym nie ma możliwości podania jednej jego definicji,
- ryzyko może występować w ujęciu obiektywnym i subiektywnym,
- ryzyko może mieć postać: niebezpieczeństwa, niepewności, prawdopodobieństwa,
- ryzyko jest zmiennym zjawiskiem; w pewnym sensie można je utożsamiać bardziej z procesem niż ze stanem świata zewnętrznego,

– ryzyko i jego dynamika charakteryzują współczesne warunki prowadzenia działalności gospodarczej (Nahotko, 2001, 36–66).

Mając na uwadze szeroki zakres pojęcia ryzyka, w tabeli 2 przedstawiono wybrane definicje, które wpisują się w temat artykułu.

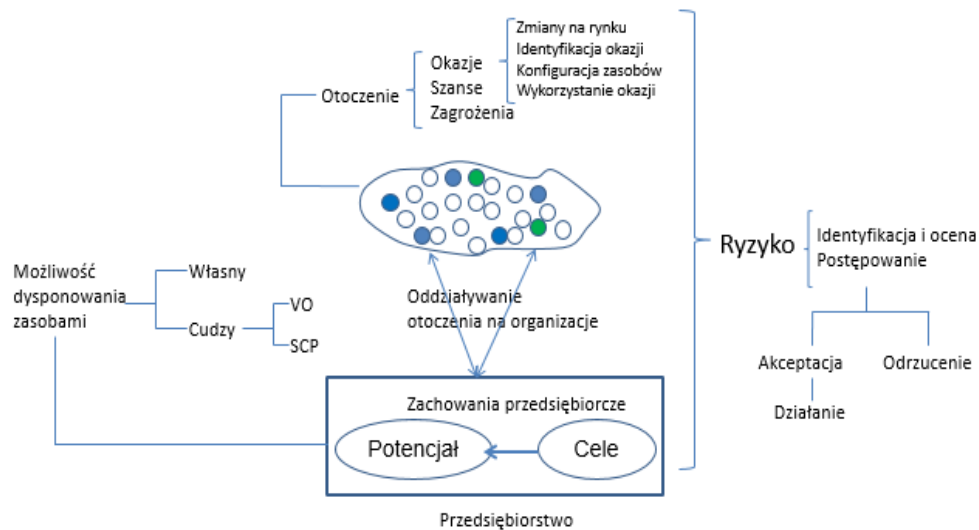
Tabela 2. Wybrane definicje ryzyka

Źródło definicji	Definicja ryzyka
Wereda-Kolasińska (2011, 39)	Zjawisko, którego prawdopodobieństwo jest możliwe do określenia
Trzecieliński (2011, 64)	Prawdopodobieństwo nieosiągnięcia zamierzonego celu
Szot-Gabryś (2011, 135)	1) sytuacja, w której przyszłych warunków gospodarowania nie można przewidzieć z całą pewnością, natomiast znane jest prawdopodobieństwo wystąpienia tych warunków 2) możliwość wystąpienia odchylenia od zamierzonych efektów działania – odchylenia te mogą być przewidziane z zastosowaniem rachunku prawdopodobieństwa
Hopkin (2010, 12)	Wszystkie zdarzenia, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa
Damodaran (2009, 35)	Zdarzenia, które mogą stanowić szanse i zagrożenia dla organizacji
Jajuga (2015, 14)	Rozumiane negatywnie oznacza możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu.
Lam (2003, 5–6)	Nieunikniony element prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do uzyskania optymalnego zwrotu z tytułu poniesionego ryzyka

Opracowanie własne.

Wieloaspektowość ryzyka wymaga przyjęcia definicji, która będzie stanowiła punkt odniesienia w dalszej pracy. Autor artykułu przez ryzyko rozumie możliwość wystąpienia negatywnych odchylenia na skutek działań podjętych na rzecz osiągnięcia określonego celu. W przypadku przedsięwzięć o charakterze inwestycyjnym ryzyko jest związane z możliwym zagrożeniem poniesienia straty.

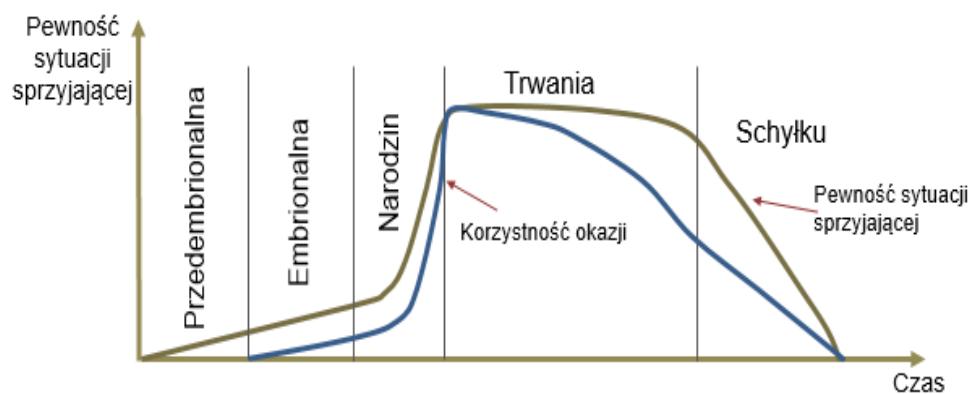
Ryzyko związane z krótkim cyklem życia dotyczy celu przedsiębiorstwa, jakim jest wykorzystanie okazji. Przedsiębiorstwo może wykorzystać okazję lub zrezygnować z tego celu. Takie postrzeganie ryzyka jest związane z koniecznością podjęcia decyzji o wykorzystaniu okazji w krótkim czasie, bez możliwości szczegółowego analizowania przedsięwzięcia, przy ograniczonych zasobach oraz przy braku pewności co do końcowego rezultatu podjętych działań. Możliwość wykorzystania okazji zależy od powiązania między celami przedsiębiorstwa, posiadanymi zasobami i oddziaływaniem sytuacyjnym (rys. 2).



Rys. 2. Ryzyko związane z wykorzystaniem okazji o krótkim cyklu życia.
Opracowanie własne

Ryzyko w tej sytuacji dotyczy przedsiębiorstwa, możliwości skonfigurowania niezbędnych zasobów własnych i (lub) cudzych, oddziaływania sytuacyjnego oraz spójności celów, które decydują o możliwości wykorzystania okazji.

Sam cykl życia okazji jest związany z daną branżą i otoczeniem, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Cykl życia okazji zależy od pewności sytuacji sprzyjającej i czasu jej trwania (rys. 3).



Rys. 3. Cykl życia okazji. Źródło: Trzecieliński, 2011, 60

W cyklu życia okazji należy wyróżnić pięć faz:

- W fazie przedembrionalnej pojawiają się zapowiedzi przyszłych zdarzeń, często o bardzo długim horyzoncie czasowym, które mogą być korzystne dla przedsiębiorstwa. Ryzyko jest wówczas związane z koniecznością skonfigurowania niezbędnych zasobów, zanim wystąpi okazja. Nieznany jest również dokładnie czas wystąpienia fazy narodzin okazji, w której przedsiębiorstwo może uznać pojawiającą się sytuację za kompletną i sprzyjającą. Oznacza to, że koszt uzyskania zasobów własnych lub cudzych należy ponieść, zanim wystąpi nieoczekiwana okazja. W fazie przedembrionalnej nie są jeszcze znane warunki brzegowe wystąpienia okazji. Ryzyko dotyczy skonfigurowania zasobów, które będą niewystarczające i (lub) nadmiarowe. W przypadku zasobów niewystarczających przedsiębiorstwo jest zmuszone ponieść dodatkowy koszt skonfigurowania dodatkowych zasobów, które wcześniej nie zostały uwzględnione. Z zasobami nadmiarowymi jest związany koszt poniesiony niepotrzebnie. W takim wypadku zarządzanie ryzykiem sprowadza się do należytego zabezpieczenia zasobów (przez zawarcie stosownych umów) w celu zapewnienia gotowości do ich wykorzystania. Dotyczy to głównie zasobów cudzych, które są w posiadaniu zewnętrznego podmiotu.
- W fazie embrionalnej występują zdarzenia, które są podstawą do powstania innych sytuacji, uważanych przez przedsiębiorstwo za sprzyjające. Występuje też możliwość pojawienia się symptomów zdarzeń, które zostaną uznane za sprzyjające podmiotowi działania. Umożliwia to skonfigurowanie niezbędnych zasobów z większym prawdopodobieństwem niż w fazie przedembrionalnej. Ryzyko dotyczy zarówno zasobów, jak i końcowych parametrów okazji. Zarządzanie ryzykiem sprowadza się do zabezpieczenia środków niezbędnych do wykorzystania okazji.
- W fazie narodzin zachodzące zdarzenia powodują wystąpienie sytuacji sprzyjającej. Może ona być kompletna, rozumiana jako okazja, lub niepełna, będąca szansą dla przedsiębiorstwa. Ryzyko związane z fazą narodzin dotyczy zasobów i czasu koniecznego do ich skonfigurowania. W przypadku krótkiego cyklu życia okazji czas może nie być wystarczający, aby dokonać analizy opłacalności przedsięwzięcia, a także zabezpieczenia zasobów. Zarządzanie ryzykiem dotyczy zarówno oceny opłacalności wykorzystania okazji, jak i skonfigurowania w krótkim czasie wymaganych zasobów. W przypadku długiego cyklu życia okazji czas niezbędny do skonfigurowania zasobów jest dłuższy niż wtedy, gdy cykl życia okazji jest krótki. Jednak opłacalność związana z wykorzystaniem okazji może być mniejsza ze względu na większą konkurencję, która również uzna sytuację występującą w otoczeniu przedsiębiorstwa za kompletną i sprzyjającą.
- Faza trwania – okazje, które charakteryzują się długim okresem trwania, są lepiej dostrzegane i dostępne dla wielu przedsiębiorstw oraz mają charakter obiektywny. Okazje o krótkim okresie występowania mają charakter subiek-

tywny i są dostrzegane przez ograniczoną liczbę przedsiębiorców. Ryzyko związane z tą fazą dotyczy możliwości wykorzystania okazji (posiadania niezbędnego potencjału), jak również czasu. Okazje o krótkim cyklu życia są dostrzegane przez nieliczne przedsiębiorstwa, które potrafią w krótkim czasie skonfigurować wymagane zasoby. Długi cykl życia okazji stwarza możliwość jej wykorzystania przez większą liczbę przedsiębiorstw. Zarządzanie ryzykiem sprowadza się do właściwego skonfigurowania zasobów i monitorowania efektów realizowanych przedsięwzięć oraz oddziaływania sytuacyjnego.

- Faza schyłku może wystąpić w przypadku zmian w relacjach między oddziaływaniem sytuacyjnym, realnością celu i dostępnością zasobów, które wystąpiły w fazie trwania okazji. Zarządzanie ryzykiem związanym z tymi zmianami obejmuje likwidację powiązań między partnerami (cudze zasoby), skutki wykorzystania okazji oraz możliwość rekonfiguracji zasobów w celu wykorzystania kolejnej okazji (Trzecieliński, 2011, 63).

Długość cyklu życia okazji pozwala określić orientacyjny czas niezbędny do skonfigurowania niezbędnych zasobów.

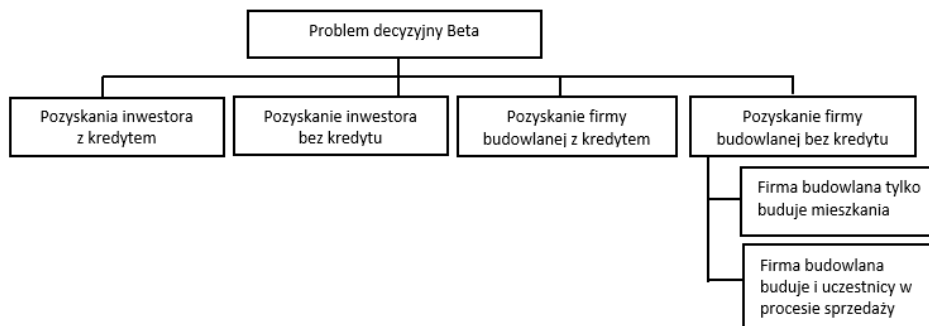
4. STUDIUM PRZYPADKU

Firma Beta¹ prowadzi działalność deweloperską. Jest to rynek specyficzny. W większości przypadków inwestycje prowadzone przez dewelopera mają charakter lokaty kapitału lub inwestycji.

Deweloper zakupił działkę w jednym z kurortów nadmorskich na terenie Polski (Półwysep Helski). Przedmiotem studium przypadku było wykorzystanie okazji o krótkim cyklu życia polegającej na pozyskaniu inwestora lub współnika zainteresowanego inwestycją deweloperską – wybudowaniem budynku mieszkalnego w pierwszej linii brzegowej nad Zatoką Pucką (Półwysep Helski). Planowane zmiany warunków zagospodarowania przestrzennego działki przewidywały w okresie trzech lat inny rodzaj jej przeznaczenia niż mieszkalnictwo wielorodzinne. Ograniczone zasoby finansowe dewelopera sprawiły, że realizacja inwestycji wymagała pozyskania inwestora (rys. 4).

Wywiad przeprowadzony z deweloperem umożliwił przedstawienie czterech podstawowych wariantów, w których zostało określone ryzyko związane z pozyskaniem nowego inwestora (rys. 4):

¹ Autor publikacji nie otrzymał zgody na publikowanie nazwy dewelopera przedstawionego w studium przypadku. Na potrzeby artykułu przyjęto nazwę „Beta”.



Rys. 4. Studium przypadku – ryzyko związane z wykorzystaniem okazji.
Opracowanie własne

- wariant pierwszy – pozyskanie inwestora z kredytem – ryzyko duże, związane z możliwością pozyskania osoby fizycznej lub prawnej, która z wykorzystaniem określonego wkładu własnego i kredytu nabędzie akcje spółki celowej, prowadzącej inwestycję; taki scenariusz byłby korzystny wyłącznie ze względu na dokapitalizowanie spółki; w przypadku prowadzenia inwestycji deweloperskiej nie zapewniał on kompleksowej obsługi procesu inwestycyjnego;
- wariant drugi – pozyskanie inwestora bez kredytu – ryzyko umiarkowane, podobnie jak w przypadku pierwszego wariantu, związane z możliwością pozyskania osoby fizycznej lub prawnej, która z wykorzystaniem określonego wkładu własnego nabędzie akcje spółki za określoną cenę; w tym wariantcie proces inwestycyjny również nie może zostać zrealizowany;
- wariant trzeci – pozyskanie firmy budowlanej z kredytem – w tym przypadku ryzyko zostało określone jako mniejsze niż w wariantcie pierwszym; założono możliwość pozyskania jako inwestora firmy budowlanej, która wniesie wkład własny i kredyt, dzięki czemu nabędzie akcje spółki; w tym wariantcie zakładano udział firmy budowlanej w procesie inwestycyjnym;
- wariant czwarty – pozyskanie firmy budowlanej bez kredytu – cechuje się ryzykiem małym; polega on na pozyskaniu firmy budowlanej, która zrealizuje inwestycję deweloperską na własny koszt w zamian za określony udział procentowy w wybudowanych mieszkaniach; założono możliwość sprzedaży mieszkań zarówno przez firmę budowlaną, jak i przez dewelopera; ryzyko w tym przypadku było związane z przejęciem pakietu kontrolnego przez nowy podmiot.

Każdy z przedstawionych wariantów był związany z ryzykiem, które w sposób znaczący wpływało na możliwość samodzielnej realizacji inwestycji. Do dalszej analizy wybrano wariant czwarty, który umożliwił deweloperowi pozyskanie kapitału oraz wybudowanie przedmiotowej inwestycji. Nowy inwestor przejął pakiet kontrolny spółki celowej i tym samym zobowiązał się do zakończenia inwestycji

w okresie trzech lat. Określono krótki cykl życia okazji, złożony z trzech wybranych faz (tab. 3).

Tabela 3. Studium przypadku – krótki cykl życia okazji

Faza cyklu	Czynniki ryzyka
Przedembrionalna	brak przygotowanego gruntu pod inwestycje (na działce znajdowała się wędzarnia ryb) niekorzystne przeznaczenie działki (usługi) brak drogi dojazdowej brak mediów w granicach działki
Embrionalna	mała powierzchnia zabudowy działki brak możliwości wybudowania parkingu podziemnego możliwość budowy niewielkiej liczby kondygnacji konieczność spełnienia wymagań środowiskowych (działka znajdowała się na terenie parku narodowego) brak pozwolenia na budowę
Narodzin	przejęcie pakietu kontrolnego spółki błędy w umowie z nowym wspólnikiem (nieuwzględnienie wszystkich elementów dotyczących inwestycji) brak płynności finansowej nowego wspólnika podczas realizacji inwestycji wady formalnoprawne w umowie między deweloperem a nowym udziałowcem brak możliwości zapewnienia zgodności z harmonogramem budowy niekorzystny podział mieszkań zbyt duża cena mieszkania w stosunku do możliwości zakupowych klientów wysokie poręcznie bankowe (w przypadku kredytu) duża konkurencja na rynku wysokie koszty marketingu sprzedaż mieszkań mniejsza od zakładanych prognoz

Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego wywiadu.

Firma Beta pozyskała inwestora w fazie narodzin krótkiego cyklu życia okazji. Tym samym nie wystąpiły dwie pozostałe fazy cyklu: trwania i schyłku. Do głównych czynników ryzyka związanych z krótkim cyklem życia okazji (ujęcie całościowe) zaliczono:

- przejęcie pakietu kontrolnego; w celu zmniejszenia ryzyka wykorzystano wsparcie eksperta – radcy prawnego, który zabezpieczył interes dewelopera od strony formalnoprawnej;

- niekorzystny podział mieszkań między inwestorem a deweloperem (na drodze losowania); nie ma takich metod, które ograniczyłyby negatywne oddziaływanie tego czynnika ryzyka; firma Beta zaakceptowała to ryzyko.

W przedstawionym studium przypadku trudno było jednoznacznie określić czas trwania poszczególnych faz krótkiego cyklu życia okazji. Niektóre działania zostały wykonane w krótkim czasie (dni, miesiące), a inne – nawet w okresie dłuższym niż rok. Wykorzystanie okazji o krótkim cyklu życia zależy każdorazowo od realizowanego przedsięwzięcia i stopnia jego trudności.

Doświadczenie firmy deweloperskiej umożliwiło dokonanie przekształcenia działki. W relatywnie krótkim czasie uzyskano pozwolenie na budowę, a tym samym zwiększono wartość działki i uzyskano gotowy model biznesowy dla inwestora, co pozwoliło przejąć pakiet kontrolny i zrealizować przedmiotową inwestycję.

5. PODSUMOWANIE

Krótki cykl życia okazji sprawia, że są one dostrzegane przez nieliczne przedsiębiorstwa. Wykorzystanie okazji o krótkim cyklu życia jest związane z dostępnością zasobów. Gdy przedsiębiorstwo posiada własne zasoby, czas niezbędny, aby dokonać ich konfiguracji, jest relatywnie krótki, jednak duży jest koszt związany z posiadaniem własnych zasobów. Wówczas ryzyko wiąże się głównie z realizowanym przedsięwzięciem. Odmienna sytuacja występuje, gdy przedsiębiorstwo nie ma własnych zasobów lub posiada tylko ich część. Wówczas koszt związany z korzystaniem z cudzych zasobów jest stosunkowo niski (zasoby są użyte w momencie, kiedy są potrzebne), jednak ryzyko występuje na etapie konfiguracji zasobów, a także podczas ich eksploatacji. W przypadku ustanowienia kooperacji na wielkość ryzyka wpływa historia współpracy między podmiotami. Jeśli wcześniej jej nie było, to ryzyko jest duże. Natomiast w przypadku wcześniejszych powiązań kooperacyjnych występuje mniejsze ryzyko, a tym samym większe prawdopodobieństwo osiągnięcia założonego celu (Królas, Włodarkiewicz-Klimek, 2015a, 102).

Na podstawie przedstawionego studium przypadku można zauważyć, że każde przedsięwzięcie charakteryzuje się specyficznymi czynnikami ryzyka (nawet podczas realizacji podobnych projektów). Również czas trwania poszczególnych faz cyklu życia okazji jest trudny do określenia, co wiąże się z dużą niepewnością realizacji złożonych przedsięwzięć.

LITERATURA

- Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2007). Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 1–2, 11–26.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105–123.
- Bernstein, P.L. (1998). *Against the gods. The remarkable story of risk*, 1–20. New York: Wiley.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Totowa, NJ: Barnes & Noble Books.
- Damodaran, A. (2009). *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, 35. Warszawa: Wyd. Akademickie i Profesjonalne sp. z o.o., Grupa Kapitałowa WSiP SA.
- Dubisz, S. (red.) (2006), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Warszawa: PWN.
- Eckhardt, J., Shane, S. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 336.
- Green, J. (2015). *The Opportunity Analysis Canvas. A New Tool for Identifying and Analyzing Entrepreneurial Ideas*, 1. Venture Artisans, LLC.
- Hang, C., Garnsey, E., Ruan, Y. (2013). Opportunity Discovery and Creation in Disruptive Innovation. *Centre for Technology Management Working Paper Series*, 3, 6.
- Hopkin, P. (2010). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating, and implementing effective risk management*, 10, 23. London: Kogan Page Limited.
- Hunter, M. (2013). Typologies and sources of entrepreneurial opportunity. *Economics, Management, and Financial Markets*, 8(3), 58–59.
- Jajuga, K. (ed.) (2015). *Zarządzanie ryzykiem*, 14. Warszawa: PWN.
- Kaczmarek, T.T. (2006). *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*, 57. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Karpacz J. (2010). Determinanty dostrzegania i wykorzystania okazji przez przedsiębiorców. In: A. Stabryła (Ed.). *Koncepcja zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, 47. Kraków: Mfiles.pl.
- Kirzner, I.M. (1979). *Perception, Opportunity and Profit* Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I.M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35, 1, 60–85.
- Koen, P., Ajamian, G., Burkart, R., Clamen, A., Davidson, J., D'Amore, R., Elkins, C., Herald, K., Incorvia, M., Johnson, A., Karol, R., Seibert, R., Slavejkov, A., Wagner, K. (2001). Providing clarity and a common language to the fuzzy front end. *Research Technology Management*, 44(2), 46–55.
- Korombel, A. (2007). *Ryzyko w finansowaniu działalności inwestycyjnej metodą project finance*, 24. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Kotnis, M. (2014). Modele zarządzania ryzykiem w warunkach niepewności. In: D. Zarzecki (Ed.). *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwach i jednostkach samorządu terytorialnego*. Szczecin: Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

- Królas, P., Włodarkiewicz-Klimek, H. (2015a). Okazje – źródła, rodzaje i ryzyko. In: S. Trzcieliński, T. Zaborowski (Eds.). *Kształtowanie zwinności przedsiębiorstw*, 102. Poznań–Gorzów Wlkp.: KNOiZ PAN, Oddz. w Poznaniu.
- Królas, P., Włodarkiewicz-Klimek, H. (2015b). Okazja a ryzyko we współczesnym przedsiębiorstwie. In: S. Trzcieliński, T. Zaborowski (Eds.). *Kształtowanie zwinności przedsiębiorstw*, 114. Poznań–Gorzów Wlkp.: KNOiZ PAN, Oddz. w Poznaniu,
- Krupski, R. (red.) (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, 49. Warszawa: PWE.
- Krupski, R. (red.) (2008). *Elastyczność organizacji*, 49–50. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management*, 5–6. New Jersey: Wiley.
- Nahotko, S. (2001). *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, 36–66. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Novičević, B. (2014). Business Processes and Risk Factors. *Časopis za Društvene Nauke*, 38, 4, 1509.
- Peiris, I., Akoorie, M., Sinha, P. (2013). Conceptualizing the Process of Opportunity Identification in International Entrepreneurship Research. *South Asian Journal of Management*, 20, 3, 49–50.
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11, 448–469.
- Sull, D. (2009). *The upside of turbulence. Seizing opportunity in an uncertain world*, 20–21. New York: Harper Collins Publishers.
- Szot-Gabryś, T. (2011). Studium wykonalności jako narzędzie zarządzania ryzykiem w projektach infrastrukturalnych. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach*, seria „Administracja i Zarządzanie”, 91, 135.
- Timmons, J., Spinelli, S. (1990). *New ventures creation*, 100–117. New York: McGraw-Hill.
- Trzcieliński, S. (2011). *Zwinne przedsiębiorstwo*, 49–66. Poznań: Wyd. Politechniki Poznańskiej.
- Wereda-Kolasińska, M. (2011). *Wpływ ryzyka strategicznego na wartość firmy dla akcjonariuszy*, 39. Warszawa: Wyd. Fachowe CeDeWu.

IDENTIFICATION OF RISK IN A SHORT LIFE CYCLE BUSINESS OPPORTUNITY – A CASE STUDY

Summary

The business environment creates both opportunities and threats for an organization. Enterprises identify market opportunities in order to create and deliver value to stakeholders through the implementation of future-oriented projects. An opportunity is a situation arising in an organization's environment, that is conducive to achieving its goals using the

available resources. Taking advantage of a business opportunity is associated with achieving benefits which are accompanied by a risk. The short life cycle of a business opportunity forces enterprises to make decisions regarding their use without detailed analyses of the project.

The paper presents a case study on taking advantage of a short life cycle business opportunity based on the real estate market. The first part of the paper presents the concept of risk and business opportunity with a short life cycle. The second part of the paper focuses on the specific risks associated with different phases of the life cycle.

Keywords: LCM, risk, opportunity

